

Steigende Anforderungen, Kostendruck und Fachkräftemangel – neue Lösungen für Supportprozesse im Spital

# Die Ressourcen besser nutzen

Entscheidende Entwicklungen beeinflussen das Tagesgeschäft im Spital. Die Globalisierung drückt sich auch hier in verstärkter Mobilität und einem rasanten Datenwachstum aus. Alles wird komplexer und die Notwendigkeit, sich innerhalb des Gesundheitssystems zu vernetzen, wird zur Überlebensfrage. Wer zunehmende Konkurrenz, technologische Entwicklungen und Kostenwachstum im Griff behalten will, kann durch eine Neuorientierung von Supportprozessen profitieren.

Am Kongress immohealthcare trafen wir Harjan Winters, Direktor Vebege Santé. Wir wollten von ihm wissen, wie stark sich die aktuelle Ausgangslage – insbesondere Fachkräftemangel in der Pflege, zunehmende Komplexität und Kostendruck – auf die Neuorganisation sekundärer Dienste auswirkt.

**Harjan Winters:** Wir spüren hier einen grossen Handlungsdruck. Im Gesundheitswesen werden die Abläufe immer professioneller. Die Frage stellte sich deshalb auch für uns unmissverständlich: kreativ anpassen, weiter entwickeln

oder aus diesem Marktsegment aussteigen. Wir entschieden uns fürs Erste ...

**Weil Sie Spitäler mögen, obwohl es sich hierbei um einen sehr spezialisierten Wirtschaftszweig mit einer eigenen Funktionsweise handelt?**

In Spitälern stossen wir bei den Entscheidungsträgern auf erstklassig ausgebildete Fachkräfte, die eine sehr verantwortungsvolle Tätigkeit ausüben. Das bildet eine sehr spannende Basis, um in diesen umtriebigen und fordernden Zeiten

gemeinsam Strategien für die Zukunft zu entwickeln. Wir sehen zahlreiche Möglichkeiten, wie wir die Schweizer Spitäler mit den Dienstleistungen von Vebege Santé dabei zielgerichtet unterstützen können.

Wir stellen fest: Das Gesundheitswesen funktioniert anders als andere Branchen und es erfindet sich zurzeit in einigen Bereichen neu. Das zeigen höchst interessante Kooperationen wie diejenige des Universitätsspitals Basel mit dem Hôpital du Jura. Das grosse Zentrumsspital erbringt hochspezialisierte Leistungen für das

Wenn die Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit und an die Leistungsqualität von Unternehmen steigen, bieten die Support-Dienstleistungen von Vebege Santé attraktive Perspektiven.





Das Führungsteam von Vebeo Santé (v.l.n.r.): Martin Maturana, Leiter Santé Region West und Tessin, Ines Partel, Projektleiterin Santé, Manuel Schütte, Leiter Santé Region Ost, Harjan Winters, Direktor Vebeo Santé, Christin Weinschenk, Sektorleiterin St. Claraspital, und Panagiotis Tsepis, Leiter Santé Region Mitte

kleine Kantonsspital, lastet dieses Angebot besser aus und verteilt die Fixkosten auf mehr erbrachte Tätigkeiten. Das Hôpital du Jura kann der Bevölkerung durch die Zusammenarbeit in seinem Einzugsgebiet ein wesentlich besseres Portfolio anbieten als wenn es den Alleingang beschreiten würde, es wird zudem kompetitiver. – Solche und andere Modelle werden Schule machen. Und gut ist: Wir haben in der Schweiz aufgrund der erstklassigen Versorgung und sicheren Finanzierung ausreichend Zeit, neue Wege gründlich zu überdenken und die sich daraus ergebenden Massnahmen sorgfältig zu planen. Spitäler, die prospektiv denken, überlegen sich auch vermehrt, Supportdienste neu zu konzipieren.

Harjan Winters, Direktor Vebeo Santé



**Wenn Spitäler Konzepte erarbeiten, wie gewichten sie dabei ihr Kerngeschäft, Medizin und Pflege, und wie die sekundären Bereiche, die Supportprozesse?**

Hier stellen wir eine Neuorientierung fest. Gerade wegen der starken wirtschaftlichen Einflüsse und des zunehmenden Fachkräftemangels in der Pflege werden externe Partner interessant. Die Anforderungen an sie steigen jedoch in gleichem Masse. Das bedeutet, dass wir als Dienstleister selber grosse Anstrengungen unternehmen müssen, um unser traditionelles Gebiet, Reinigung und Unterhalt, mit zusätzlichen Akzenten anzureichern, die für Spitäler einen Mehrwert bedeuten. Das heisst gleichzeitig: Wir müssen vom Lieferanten zum Partner werden. Es ergeben sich andere, höchst spannende Formen der Zusammenarbeit.

**Das ist eine echte Herausforderung ...**

Gewiss, und nicht immer leicht zu packen. Ich erinnere mich an meine frühere Tätigkeit in einem Kantonsspital. Hier wurde auch versucht, bestimmte Aufgaben zu einem externen Partner outzusourcen. Die Zufriedenheit beim Spital wie bei den Patienten hielt sich allerdings in engen Grenzen. Bei Vebeo Santé nehmen wir deshalb die Aufgabe, neue Formen der Kooperation zu finden, sehr ernst und kennen die Bedürfnisse der Spitäler aus erster Hand. Wir wollen langfristig zusammenarbeiten, nach Excellence streben und unseren Auftraggebern Lösungen in höchster Qualität mit einem fairen Preis-Leistungs-Verhältnis bieten. Dazu haben wir ein System

entwickelt, das auf hohen Standards als Fundament aufbaut. So können wir personenunabhängiger die vereinbarte Qualität gewährleisten.

Folgende Elemente kennzeichnen unsere Arbeitsweise: gründliche Analysen, Transparenz, die Arbeit mit modernen, elektronischen Lösungen für das Auftrags- und Informationsmanagement, Teilen von Wissen sowie Zusammenbringen von Zielen und Visionen.

**Konkret: Was bieten Sie denn den Spitälern an Supportleistungen? Beraten Sie primär oder suchen Sie auch das Outsourcing dieser Aufgaben?**

Vebeo Santé unterstützt Spitäler im erfolgreichen Ausführen ihres Kerngeschäfts. Wir bieten eine breit ausgerichtete Beratungsunterstützung und diverse Supportdienstleistungen – und bringen so sowohl den Blick fürs Ganze mit als auch die Kompetenz fürs Detail.

Facility Management für das Gesundheitswesen bedeutet, dass wir uns bewusst sind, dass keine Gesundheitseinrichtung wie die andere ist – und doch sind alle mit ähnlichen Trends und Entwicklungen konfrontiert. Das erfordert grosse Flexibilität und die Fähigkeit, sich den neuen Bedürfnissen der verschiedenen Anspruchsgruppen anzupassen. Vebeo Santé führt betriebswissenschaftliche Kompetenz mit fundierten Kenntnissen des Schweizer Gesundheitswesens zusammen. Zur Optimierung der unterstützenden Dienstleistungen setzen wir unser Performance Barometer ein, arbeiten mit





Ansätzen wie dem Lean Management und unsere bewährte MIS-App (Management Information System) regelt das Auftrags- und Informations-Management. Das Resultat ist eine individuell aufs Spital zugeschnittene Beratung, um die vom Kunden definierten Zielsetzungen gemeinsam zu verfolgen.

Unsere Leistungen im operativen Bereich reichen von der Bettenlogistik über die OP-Reinigung bis hin zum Wäscheservice: Rund um eine Gesundheitseinrichtung fallen täglich zahlreiche Aufgaben an. Unabhängig davon, ob hier nur ein einmaliger, punktueller Einsatz geplant ist oder eine strukturiert aufgebaute, langjährige Zusammenarbeit gewünscht wird – unsere breite Kompetenz im Facility Service ist unsere Stärke. Die Kenntnisse von Vebego Santé rund um das Gesundheitswesen und die grosse Erfahrung in individuellen Anwendungen machen es uns möglich, unsere Dienstleistungen exakt aufs Objekt abzustimmen. Massgeschneiderte Lösungen sind unsere Spezialität.

### Wie gehen Sie dabei bei einem Projekt vor?

Es gibt, wie erwähnt, zwei wichtige Elemente: die Beratung und die operationelle Ausführung. In gründlichen Analysen zusammen mit der Pflege und Hauswirtschaft klären wir den Bedarf und die Art der wirkungsvollsten Arbeitsleistung ab. Beispielsweise mit dem Performance Baro-

meter. Damit durchleuchten wir die Hauswirtschafts-Organisation nach spezifischen Bedürfnissen. Unsere Partner erhalten einen transparenten Status quo und wir erarbeiten daraus für sie konkrete Massnahmen zur Optimierung. Das Fundament der Organisation wird dabei ebenso betrachtet wie auch spezifische operative Arbeitsabläufe. Im Fokus steht eine Optimierung der Patientensicherheit und Performance-Steigerung.

Hierbei unterteilen wir im Rahmen der Analyse die Prozesse in vier Bereiche, die im Optimalfall in einem stabilen Gleichgewicht sind. Unsere Analyse fokussiert sich auf die Optimierungsmöglichkeiten innerhalb dieser vier Elemente und auf die vorhandenen Schnittstellen und Zusammenhänge mit anderen Abteilungen. Dabei geht es ganz konkret um Frequenzen der Dienstleistung, um vollständige und durchgängige Prozesse, um die Personal- und Stellenplanung, um Arbeitsmethoden, um die Aufteilung der Verantwortlichkeiten sowie um den Einsatz von Materialien.

Wir konzentrieren uns dabei ganz auf die Effektivität und die Effizienz der Supportprozesse im Spital, das umfasst unter anderem die Themen Organisation, Prozesse und auch Führung. Wir definieren gemeinsam ein Ziel. Häufig ist mit dem Optimieren auch ein Change Management verbunden: Neue Organisationsformen, Abläufe

und Methoden müssen Verständnis und Akzeptanz finden. Schliesslich gilt es, die neu definierte Arbeitsweise zu auf ihre Wirksamkeit hin zu analysieren. Dafür setzen wir einen Benchmark-Vergleich ein.

Wenn wir im Zuge eines Outsourcings mit Aufgaben betraut werden, gehen die häufig über Reinigung und Unterhalt hinaus. Die Basis ist immer gleich, aber die spezielle Ausrichtung kann je nach Spitalart recht unterschiedlich sein. Das betrifft insbesondere die zusätzlichen Aufgaben wie Transportdienste, Bettenreinigung, Wäsche und andere mehr. Es können auch einfachere Tätigkeiten im Rahmen der Pflege und Betreuung dazukommen. Dieser Aspekt entwickelt sich zusehends, weil die Pflege für ihre nicht delegierbaren wichtigen Aufgaben unter einem enormen Kostendruck steht und es Sinn macht, einfachere, nicht spezifisch pflegerische Tätigkeiten auszulagern. Solche Modelle entwickeln wir in ausführlichen Sitzungen mit der Pflege, die in der Regel sehr prozessorientiert denkt und arbeitet und hervorragende GesprächspartnerInnen stellt. Wir respektieren dabei die Anliegen, dass der hohen Verantwortung gegenüber den Patienten uneingeschränkt Rechnung getragen wird.

### Neue Möglichkeiten dürften sich wohl auch aus der regen Bautätigkeit der Spitäler ergeben. Wie engagieren Sie sich hierbei?

Hier geht es um sehr grundsätzliche Fragen. Es ist wichtig, immer wieder zu betonen, dass der Unterhalt eines Gebäudes rund 85 % der gesamten Lebensdauerkosten ausmacht. Es ist also entscheidend, bereits beim Bauprojekt diesem Aspekt punkto Materialwahl, Abläufen und Wegen grosse Beachtung zu schenken. Häufig wünschten wir uns, früher zu Rate gezogen zu werden. Das könnte später Kosten sparen – beispielsweise mit einem durchdachten Instandhaltungskonzept, das wir über ein CAFM anbieten können.

Vebego als Familienunternehmen möchte ein verlässlicher Partner sein. Wir bieten die nötigen Ressourcen und Kompetenzen zur Beratung und Umsetzung. Aktuelle höchst spannende Projekte zeigen, dass wir einen guten Weg eingeschlagen haben.

Text und Interview: Dr. Hans Balmer

### Weitere Informationen

[www.vebego.ch/sante](http://www.vebego.ch/sante)